

A man with short grey hair, wearing a white long-sleeved shirt, a red tie, and dark pinstriped trousers, stands in a modern office. He is smiling and holding a white sheet of paper in his right hand, with his left hand in his pocket. The office has large windows with horizontal blinds in the background, showing a cityscape. In the foreground, there is a dark, reflective table with a glass of water, a white cup on a saucer, and a modern white desk lamp.

ВЛАДИМИР  
ШЕРЯГИН

**БИЗНЕС-МОТОР**

**СОВРЕМЕННЫЕ  
КОНКУРЕНТНЫЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА**

# **Владимир Шерягин**

# **Современные конкурентные преимущества**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4911588](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4911588)*

*Современные конкурентные преимущества: Accent Graphics*

*Communications; Montreal; 2012*

*ISBN 978-1-927480-52-6*

## **Аннотация**

Эта книга является, прежде всего, практическим пособием, с помощью которого можно создавать конкурентные преимущества для Вашей организации. Книга ориентирована на собственников бизнеса и сотрудников, которые определяют стратегию и тактику действий предприятия на сегодняшнем непростом и очень конкурентном рынке.

# Содержание

Обращение к читателям	4
Как извлечь максимальную пользу от чтения	5
Конкуренция. Увлекательная игра	7
Как пользоваться этой книгой?	13
Об экономической модели	15
Принципы построения экономической модели	17
Краткое описание экономической модели	22
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Владимир Шерягин**

## **Современные конкурентные преимущества**

### **Обращение к читателям**

Здравствуйте. Меня зовут Шерягин Владимир. Буду рад, если информация, которая содержится в этой книге, даст новый взгляд на знакомую проблему и поможет раскрыть Ваши скрытые ресурсы, которые будут полезны для процветания на современном конкурентном рынке.

Просьба обратить особое внимание на разделы «Как извлечь максимальную пользу от чтения» и «Как пользоваться этой книгой».

Удачи Вам и творческих успехов, уважаемые коллеги!

# Как извлечь максимальную пользу от чтения

Эта книга является, прежде всего, практическим пособием, с помощью которого можно создавать конкурентные преимущества для Вашей организации.

Книга ориентирована на собственников бизнеса и сотрудников, которые определяют стратегию и тактику действий предприятия на сегодняшнем непростом и очень конкурентном рынке.

Буду рад, если это пособие также окажется интересным и полезным людям, которые собираются открыть Свое Дело, специалистам в области маркетинга и продаж.

Книга ориентирована на последовательное изучение материала и применение его на практике, но ее можно читать и построчно, и «по диагонали». Делайте это так, как Вы привыкли делать и как Вам больше нравится.

Для сканирующего типа чтения из обширных и не относящихся, на первый взгляд, к практической деятельности материалов делались «краткие выжимки».

Буду рад и очень горд собой, если в результате чтения у Вас возникнет мотивация к созданию на своем предприятии хотя бы одного конкурентного преимущества, ведь устойчивый навык создания конкурентных преимуществ дает ощу-

щение безграничной Свободы творчества и независимости.

Чувство того, что ты становишься причиной всего, что происходит в твоей жизни, на предприятии и вокруг него.

Кроме того, это еще очень занимательная и увлекательная игра.

Следующая глава является небольшим отступлением от темы, вольное рассуждение на тему игрового элемента конкурентной борьбы.

Можно легко пропустить и перейти к следующей главе: «Как пользоваться этой книгой»

# Конкуренция. Увлекательная игра

Термин "Конкуренция" в воображении многих людей вызывает ассоциации с боевыми действиями, смертельной схваткой, в ходе которой противник должен быть обязательно и полностью уничтожен.

При описании процесса конкуренции часто приводятся образные сравнения, например: «они поедают друг друга, как пауки в банке».

Несмотря на то, что в ходе конкурентных войн гибнут компании, карьеры и репутации, лично мне образная модель уничтожения не по душе, потому что создание и управление Своим Делом является процессом творческим и созидательным, а творчество не может быть разрушительным в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения на конкурентном рынке концепция игры намного более приемлема, но мой взгляд.

Хотя порой эта игра может быть очень опасной, ведь игровое поле очень изменчиво, а в правилах содержится множество скрытых сюрпризов.

А потому невозможно выигрывать все время. Более того. История успешных предпринимателей, как правило, включает в себя хотя бы одно сокрушительное поражение.

По сути своей, в сложной игре постоянный выигрыш по-

лучает тот, кто изобретает правила игры, предоставляет другим людям игровое поле и затрагивает идеей игры сердца.

Не будьте серьезными, играйте. Пусть даже порой Вам кажется, что Вы маленькая и слабая мышка, которая пытается играть с пугающей и опасной кошкой.

### **«Игра кошки и мышки»**

Несмотря на очевидное неравенство сил, вольное или невольное участие мыши в этой игре не всегда будет для неё гибельным.

В этой игре мышке достаточно долго удастся оставаться в живых, особенно в том случае, когда кошка сыта и пребывает в игривом настроении.

В физическом противостоянии мыши придется туго:

– на стороне кошки изначально имеется целый ряд конкурентных преимуществ.

Главным конкурентным преимуществом кошки является то, что ее биологическое строение или дизайн специально приспособлены для того, чтобы побеждать и поедать мышей.

Но не надо думать, что ситуация для мыши является однозначно проигрышной.

Как мышь может построить свою партию в этой игре?

На стороне кошки большая масса и специальный дизайн.

Что может противопоставить мышь?

Концентрацию усилий и скорость реакции.

Например: зубки мыши невелики. Но, если проворный



мышонок вцепится кошке в нос и сможет уворачиваться от ударов когтистых лап, то агрессивной кошке скоро придётся сдаться.

Если переносить эту аллегорию в реальную конкурентную среду, то первое, о чем должна задуматься мышь с имперскими амбициями, это специальный дизайн, приспособленный для того, чтобы побеждать котов.

Что имеется ввиду под специальным дизайном? Для того, чтобы выигрывать конкурентное противостояние в наши дни, компания должна стать очень клиентоориентированной.

Например: кошку кормит хозяин, и кошачий корм ей часто нравится больше, чем живая мышь.

Кошка клиентоориентирована, а потому играет с мышкой, чтобы доставить удовольствие себе и тому, кто приносит ей вкусную еду.

Тем самым кошка создает игру и правила, втягивая в нее человека, который считает себя её хозяином.

При этом кошка сыта и согрета любовью хозяев, но остается свободной и независимой.

Для того, чтобы стать клиентоориентированными, совсем необязательно делать только то, что хочет потенциальный Клиент. Потому что человек не всегда знает, чего он хочет.

Главное условие для процветания бизнеса состоит в том, чтобы после обмена ценностями с Вашей организацией большинство людей оставалось довольными.

Состояние удовлетворения ваших Клиентов будет проще достичь тогда, когда Вы очистите бизнес-процесс от всего того, что не создает для людей ценности.

Последовательная и плановая работа над очищением бизнес-процесса даст снижение себестоимости и возможность создания гибкой ценовой политики под персональные нужды каждого Клиента.

Тенденции развития современной экономики таковы, что в ближайшем времени понятие массового продукта канет в лету и все предложения на рынке станут индивидуальными.

Технологически мир уже готов к этому.

Поэтому первой характерной особенностью дизайна лидера рынка ближайшего будущего станет клиентоориентированность.

Другая грань специального дизайна состоит в том, что этот дизайн должен разрабатываться на основе ДНК кошки или ДНК победителя.

- Для того, чтобы побеждать мышей.
- Или играть с ними, если возникает настроение.
- Или поедать их, если ощущается чувство голода.

Право выбора в этой ситуации остается за кошкой и законами естественного отбора.

Главной характерной чертой Победителя в любой весовой категории является живой интеллект и скорость реакции.

Эти качества будут очень полезны быстрорастущей мышце, которая выходит на арену, где господствуют кошки.

В современном мире умственный труд неуклонно заменяет физический, а мгновенная скорость реакции на внешние изменения появляется в организациях, которые построены на основах коллективного умственного труда, это позволяет проводить маневры четко и слаженно.

В этой системе все части тела организации действуют органично, а не конфликтуют одна с другой в попытке обосновать свою большую значимость, например: продавцы и маркетологи, продавцы и производственники, руководство и сотрудники и.т.д.

Быстрому, сильному и гибкому телу организации необходимо острое и точное зрение, возможность различить и немедленно отреагировать на любое, даже самое незначительное внешнее изменение.

Острым зрением быстрой организации является система показателей эффективности, которая позволяет получать данные значительно проще и чаще, чем это принято сегодня в системе бухгалтерского и налогового учета.

Например, раз в неделю. Или раз в день. Или раз в час, если этого требует конкурентная среда.

Для ускорения и упрощения процессов контроля показателей можно пользоваться Простой Клиентоориентированной Экономической Моделью. Подробнее об этом можно

прочитать здесь<sup>1</sup>.

Подводя итоги, можно сказать, что основными слагаемыми успеха в конкурентной игре являются:

1. Концентрация усилий
2. Скорость реакции
3. Клиентоориентированность

В этом небольшом лирическом отступлении мы очень много внимания уделили клиентоориентированности и скорости реакции организации.

О концентрации ресурсов можно будет прочитать в главе: «Принципы создания конкурентных преимуществ»

---

<sup>1</sup> <http://bzmotor.livejournal.com/40977.html>

# Как пользоваться этой книгой?

## Пособие состоит из:

- Принципов построения экономической модели
- Краткого описания экономической модели
- Описания философских аспектов конкуренции
- Краткой выжимки из философских принципов
- Принципов создания конкурентных преимуществ
- Описания того, что будем делать.
- Как будем делать?
- Кто будет делать?
- Практического примера
- Заключение
- Глоссария

Книга задумывалась таким образом, чтобы материал, который в ней содержится, осваивался последовательно.

Если Вам надо освоить материал быстро, читайте его как можно медленнее.

Переходите к следующему разделу только тогда, когда Вы уверены, что точно разобрались в тонкостях и нюансах.

Многие термины, которые используются в тексте пособия, раскрываются в Глоссарии.

Если спешить некуда, прочтите первый раз как можно быстрее и переходите к разделам:

Краткое описание экономической модели «Краткой выжимки из философских принципов»

Принципы создания конкурентных преимуществ

Что будем делать?

Как будем делать?

Кто будет делать?

Пример применения

Заключение

Возникнет желание покопаться в чем-то поглубже – начнете сначала.

Удачи Вам, уважаемые коллеги!

# Об экономической модели

Считается, что разобраться в том, что происходит внутри работающего бизнеса очень сложно.

Чтобы проиллюстрировать эту идею, наберите в Яндексе слово "Прибыль". Обнаружится, что прибыль бывает:

- Валовая
- Операционная
- Чистая
- Бухгалтерская
- Экономическая
- по EBIDTA

Это разнообразие терминов возникло из-за того, что существует множество экономических концепций и моделей.

В то же время не секрет, что многие успешные предприниматели необразованны с общепринятой точки зрения, не имеют законченного высшего образования.

Например, Билл Гейтс...или Евгений Чичваркин...

Очевидно, что эти люди пользовались какой-то очень простой экономической моделью, которая позволяла им не только создавать и продвигать уникальные продукты, но и управлять процессом от уровня малого бизнеса до уровня транснациональной корпорации.

Несмотря на значительно более скромные успехи, у меня

тоже есть своя модель, которая появилась в период с 2004 по 2006 год, когда пришло осознание, что сегодняшний бизнес должен быть очень и очень клиентоориентированным.

### **Пользуясь этой моделью можно:**

- Просчитать любой проект всего за несколько часов
  - Проверить эффективность и выявить резервы любого текущего процесса
  - Управлять бизнесом любого масштаба при помощи калькулятора своего мобильного телефона
  - Определять квалификацию и соответствие занимаемой должности маркетологов и продавцов, невзирая на запрашиваемый уровень оплаты, марку автомобиля, часов и ботинок кандидата.
  - Просчитать стартап всего за несколько часов.
  - Иметь точное представление о балансе доходов и расходов в любой момент времени, не прибегая к помощи Финансового Директора или Главного Бухгалтера.
- Освоение этой модели дает чувство Свободы и приносит удовольствие от процесса создания и управления Своим Делом, которое очень сложно передать словами.



# Принципы построения экономической модели

## Принцип клиентоориентированности

Современный рынок сегодня очень насыщен и конкурентен, у людей есть возможность выбора и для выживания и процветания компании надо стать очень клиентоориентированной.

Потенциальные Клиенты и Клиенты устали от рекламы и наших упражнений в области маркетинга, а потому ведут себя достаточно эгоистично:

- Им обычно нет дела до того, как мы решаем свои внутренние проблемы, связанные с его обслуживанием.

- Потенциальный клиент требует соответствия Продукта и сервиса своим ожиданиям, которые зачастую бывают серьезно завышены.

Потенциальный Клиент не готов слушать продавца, потому что считает, что без него знает все: в момент первичного обращения он уже имеет свое сложившееся ранее представление о продукте и о цене, которая кажется ему разумной.

И у нас есть только одна долгосрочная стратегия – соответствовать ожиданиям нашей Целевой Аудитории и предоставлять для нее замечательные продукты.

В этом случае люди будут обращаться еще и рекомендо-

вать наш продукт своим родственникам, друзьям и знакомым.

Клиентоориентированность – главная стратегическая идея, на основе которой мы можем сформулировать другие принципы построения экономической модели.

- Ценность любых коммуникаций с ЦА
- Принцип динамического определения себестоимости
- Принцип предоставления индивидуального продукта
- Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

### **Ценность любых коммуникаций с ЦА.**

В соответствии с этим принципом любая коммуникация с представителем Целевой Аудитории (ЦА) имеет значение, например:

- информационные звонки
- электронные письма
- целевые звонки
- обращения по рекламациям
- претензии
- рекомендации другим людям
- отзывы о работе

Все эти события далее будем называть Kontakтами.

Каждая такая коммуникация имеет свою стоимость и ценность, которую можно рассчитать с точностью до одной ко-

пейки.

В разделе КРІ для отдела маркетинга и продаж мы будем определять денежный эквивалент этой ценности как стоимость контакта.

Это понимание позволит нам создать рабочие процессы, в которых к таким коммуникациям будут относиться очень бережно.

Такой подход даст нам осязаемое конкурентное преимущество.

## **Принцип динамического определения себестоимости**

В клиентоориентированных моделях ценовая политика должна быть очень гибкой, а потому нам надо найти систему точного определения себестоимости не раз в месяц, квартал или год, а значительно чаще.

Например, во время любой из перечисленных выше коммуникаций.

Это даст нам возможность быть очень гибкими, чтобы в полной мере использовать все ресурсы компании.

Чтобы дать публике конкурентоспособные цены и сохранить достаточный уровень рентабельности и конкурентоспособности.

Чтобы реагировать немного быстрее коллег по рынку.

В жесткой конкурентной среде выживают и процветают быстрые.

## **Принцип предоставления индивидуального продукта**

Каждому Клиенту надо дать что-то свое, отойти от коммуникаций с Целевой Аудиторией и прийти к коммуникациям с каждым конкретным и живым Человеком.

Несмотря на то, что мы позиционируем свой продукт исходя из потребностей той или иной целевой аудитории, индивидуальные потребности каждого ее представителя будут значительно различаться.

Мы просто должны предоставить каждому человеку, интересующемуся нашей деятельностью, свой индивидуальный и качественный продукт.

Проще всего этот продукт создавать, комбинируя типовые продукты в индивидуальные составные пакеты с уникальной ценой и ограниченным сроком действия.

## **Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента**

В соответствии с этим принципом Клиент управляет Продажами, Продажи управляют предоставлением Продукта или Производством.

Если провести аналогии в реальную жизнь, то после того, как Продажник договорился с Потенциальным Клиентом об оплате и необходимо немедленно выставить счет, бухгалтер просто выставляет счет, и все.

**Чем бы важным он ни занимался в это время.**

В этой коммуникации специалист по продажам занимает подчиненное положение по отношению к Клиенту, а Главный Бухгалтер – подчиненное положение по отношению к Продажнику.

Если в компании выпиской финансовых документов занимаются сотрудники бухгалтерии, а не сотрудники отдела продаж.

Из-за сложной управляемости Бухгалтерии, в клиенто-ориентированных компаниях счета выписывают «продажники».

Из принципа подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента вытекает

принцип организационного подчинения сотрудников производственных и сервисных подразделений сотрудникам отдела продаж.

Теперь, когда сформулированы принципы построения экономической модели, переходим к непосредственному описанию самой экономической модели.

# Краткое описание экономической модели

Полное практическое руководство можно получить на странице поддержки<sup>2</sup>.

Суть описанной выше клиентоориентированной модели состоит в том, что основой для планирования, создания и управления компанией выбираются не коммуникации с абстрактной Целевой Аудиторией, а коммуникации и результаты коммуникаций с каждым Клиентом и потенциальным Клиентом, которые ее составляют.

Процесс основан на четырех концепциях:

- Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта
- Производство подчинено продажам, а компания управляется за счет управления продажами
- Продаем не меньше, чем можем произвести
- Себестоимость определяется при 70 процентной загрузке производства.

Концепция первая: Разделение бизнес-процесса на процесс приобретения Клиента и процесс предоставления Продукта

---

<sup>2</sup> <http://vladimir.am/?p=78>

Бизнес-процесс по приобретению и работе с потенциальным клиентом и клиентом можно разделить на:

- процесс приобретения Клиента (маркетинг и продажи)
- процесс предоставления Клиенту Продукта (Производство)

Эти процессы имеют себестоимость.

Себестоимость конечного продукта будет складываться из себестоимости приобретения клиента и себестоимости производства Продукта.

Подробнее об определении динамической себестоимости можно прочитать в разделе «Принципы создания конкурентных преимуществ»

Концепция вторая: Производство подчинено продажам, а компания управляется за счет управления продажами.

Ввиду того, что конкуренция сильно возросла, основные издержки сейчас лежат в процессе маркетинга и продаж, этими издержками и стоит управлять в первую очередь.

Если организационно подчинить процесс производства процессу маркетинга и продаж, то, управляя издержками в области маркетинга и продаж, можно легко и эффективно управлять организацией.

Для того, чтобы принимать управленческие решения, надо создать систему измерения ключевых показателей, KPI

В предложенной модели используется 5 KPI:

- Стоимость контакта
- Коэффициент фиксирования

- Коэффициент закрытия
- Коэффициент конверсии
- Средний чек

Стоимость контакта (СК) – Объем затрат, понесенных на приобретение и фиксирование контактов с потенциальными Клиентами в информационной базе деленный на количество контактов с потенциальными клиентами.

Например: Мы вложили 100 000 рублей в рекламу продукта, а фиксирование результатов кампании отдали на аутсорсинг из расчета 50 рублей за зафиксированный в базе контакт или Lead. В результате получили 120 входящих и 100 зафиксированных в базе Lead.

Это значит, что стоимость контакта равна  $100\,000 + 100 \times 50$  (себестоимость аутсорсинга) разделить на  $100 = 1050$  рублей.

Коэффициент фиксирования КФ как отношение контактов, зафиксированных в базе к общему числу входящих контактов будет равен  $100/120=0.833$  или 83.3 %, если выражать в процентах.

Стоимость контакта СК показывает эффективность маркетинговых мероприятий, чем ниже стоимость контакта, тем лучше.

Коэффициент фиксирования указывает на способность организации контролировать свои маркетинговые вложения.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.